

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**LUCIANA WOLFF DA ROCHA LOURES PACHECO**

**A IMPORTÂNCIA E OS EFEITOS DO DEPARTAMENTO JURÍDICO EM UMA  
ORGANIZAÇÃO**

**CURITIBA**

**2018**

**LUCIANA WOLF DA ROCHA LOURES PACHECO**

**A IMPORTÂNCIA E OS EFEITOS DO DEPARTAMENTO JURÍDICO EM UMA  
ORGANIZAÇÃO**

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de MBA em Gestão Estratégica, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas - Pós Graduação, da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof(a). Dr(a). Cláudia Ritossa

**CURITIBA**

**2018**

## **A Importância e os Efeitos do Departamento Jurídico em uma Organização**

**Luciana Wolff da Rocha Loures Pacheco**

### **RESUMO**

O objetivo deste trabalho é abordar o debate sobre a importância de um departamento jurídico dentro de uma organização. Este setor é tão importante que, sem ele, os demais departamentos se veriam em uma situação vulnerável e desafiadora, a ponto de não possuírem as devidas condições na hora da tomada de decisões. A principal fonte de pesquisa foi a coleta de dados internos de uma organização específica *Beta*, além de consultas diretas a trabalhos acadêmicos, livros e artigos publicados na internet. Baseado nas referidas pesquisas, chegou-se ao resultado de que o ambiente corporativo requer uma estruturação jurídica interna e externa que possibilite atender todas as demandas necessárias, a fim de cumprir com o real objetivo social da organização.

**Palavras-chave:** departamento jurídico, efeitos, organização.

### **1 INTRODUÇÃO**

O tema deste artigo, qual seja, a importância da existência de um departamento jurídico dentro de uma organização, tem grande relevância ao mundo corporativo. Isso porque, o efeito jurídico na tomada de decisões dentro de uma organização reflete diretamente nos resultados obtidos por todas as áreas o que, ao final, representa como um todo, uma organização mais protegida e estruturada. (BLOG DA AURUM. 2018)

É importante explorar esse assunto já que para uma organização atingir os resultados esperados é necessário passar por um planejamento a curto, médio e longo prazo de estruturação jurídica interna e externa. (SANTOS, Leila. 2018.)

Dentro deste tema poderiam ser tratadas inúmeras situações, as quais, muitas vezes fazem conexão de um assunto para o outro. No entanto, o foco deste trabalho será uma análise qualitativa realizada por levantamento de dados dentro de uma organização *Beta* que, por meio de números, demonstrará o impacto gerado

nesta referida empresa quando o departamento jurídico é consultado, ou não, em determinadas situações.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Uma organização, por si só, depende de inúmeras áreas específicas para ser mantida “de pé”. A ilusão de que uma empresa, seja ela qual for, depende somente de sua produção final, ou seja, do seu produto ou prestação de um serviço, deve ser desmistificada. Segundo Leila Santos, em seu artigo escrito no *Migalhas* a rotina de uma organização enfrenta situações desafiadoras todos os dias, as quais, se não estiverem em plena consonância com todos os departamentos, apresentará um risco enorme à organização. (SANTOS, Leila. 2018.)

O departamento jurídico de uma organização tem inúmeras atribuições. Assim como as demais áreas e, como já dito anteriormente e agora nas palavras do advogado Roberto Bortman (2010), o jurídico não pode estar dissociado do negócio principal da empresa, “*muito ao contrário, é ele a peça absolutamente necessária e fundamental (...)*”. Ora, com essa afirmação, fica claro que o departamento jurídico é peça chave nos negócios, pois, além de trazer segurança para as demais áreas, reflete diretamente nos lucros da empresa quando evita grandes prejuízos ao ser primeiramente consultado antes de alguma decisão. (BORTMAN, Roberto. 2010.)

De acordo com Bortman (2010, não paginado):

(...), é de vital importância o fornecimento pelo departamento jurídico à diretoria de informações técnicas-jurídicas, para subsidiar-lhes a correta tomada de decisões, tais como informações sobre os riscos do passivo judicial, incluindo-se o fiscal, o desempenho dos advogados internos e externos, a necessidade da redução de contingências. (BORTMAN, Roberto, 2010).

É claro que depende muito do tamanho da organização para haver de fato tantos departamentos como citado acima. No entanto, como este trabalho dedica-se exclusivamente a uma empresa específica - multinacional *Beta*, a qual tem porte grande -, tal estrutura é mais que essencial para manter a ordenação de atividades internas e externas. (MARQUES, José Roberto. 2016.)

O livro *Good to Great* de autoria de James C. Collins de 2001, traz exatamente essa realidade: Como algumas empresas boas, medianas e até ruins

podem atingir uma qualidade duradoura? De acordo com Collins: (COLLINS, C. James. 2001):

Para ser bem claro, o ponto central deste capítulo não trata apenas da questão de reunir a equipe certa; isso não seria nada de novo. O ponto central é colocar *primeiro* as pessoas certas no barco (e as erradas fora dele) *antes* de você descobrir para onde ele deve rumar. O segundo ponto-chave é o grau de rigor absoluto necessário nas decisões sobre a escolha das pessoas certas, com o objetivo de transformar uma empresa boa em excelente. (COLLINS, 2001, Seção 6, p. 44).

Isso porque, pessoas formam equipes e equipes formam os departamentos. Os departamentos formam uma organização estruturada a qual, com as pessoas certas, inevitavelmente será uma empresa de sucesso.

E o departamento jurídico é só uma das peças do quebra-cabeça que faz uma organização funcionar.

Na opinião de Laura Ignácio, advogada da subseção de Jabaquara, Estado de São Paulo (OAB/SP) (IGNACIO, 2010), os departamentos jurídicos internos tem ganhado cada vez mais autonomia dentro das empresas, além de terem se tornado mais sofisticados e exigentes e, embora este tema já esteja sendo tratado por diversos advogados há algum tempo, esta situação ainda não é consolidada em 100% das companhias. Na pesquisa realizada por Laura em algumas empresas, ela menciona que antigamente as companhias enxergavam o departamento jurídico como aquele que só causava empecilhos à organização, e hoje já o veem como um setor estratégico para tomada de decisões. (MAIA, André Luiz da Rocha Marques Cid. 2015.)

A ideia é que todas as áreas procurem o setor jurídico para consulta antes de executar qualquer atividade ou tomar qualquer decisão para evitar riscos à organização.

Com esse cuidado, as organizações terão uma segurança significativa, além de passar maior credibilidade no mercado em que estão situadas, devido à transparência do negócio. Mas, é claro que terão, também, um custo em cima disso. Ou poderia ser chamado de investimento.

De acordo com Maia (2015, não paginado):

O cenário atual exige do Jurídico um conhecimento gerencial. Não será mais possível administrar apenas por bom senso. O sistema de gestão

(CARVALHO, LIMA & MAURI, 2009), agora aplicável à área jurídica, deve ter como função específica manter e melhorar os resultados das organizações. Deve, portanto, atingir metas.

E Maia (2015, não paginado) continua, afirmando que “(...) *O Departamento Jurídico, soa trivial, é integrado por Advogados, pessoas, que nessa condição não escapam à regra. Ou seja, o Advogado de hoje e do futuro deve atuar como um facilitador de negócios, com pensamento estratégico.*”. Ora, de nada serve o advogado ter conhecimento estritamente jurídico se nada pode contribuir para o ambiente corporativo. Em um mundo ideal, deve haver uma comunicação intensa entre os departamentos, principalmente entre o setor jurídico, sobre todas as atividades da empresa.

### 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa foi baseada no corte temporal seccional, dada desnecessidade de aguardar momento específico para coleta de informações ou realizar qualquer entrevista e/ou questionários, ou seja, o método da pesquisa é pontual e objetivo por meio de dados, livros, revistas e artigos especializados da internet a respeito do tema.

Para esmiuçar melhor essa ideia, a pesquisa foi realizada em uma empresa multinacional de porte grande, com atuação direta na indústria de óleo e gás, com aproximadamente 1.200 (mil e duzentos) funcionários. Sua estrutura hierárquica segue a linha de CEO/Presidente Executivo e abaixo dele os VP's (Vice-Presidentes), Diretores, Gerentes, Coordenadores, Líderes, etc.. Tal descrição deixa claro o porte da empresa e por meio da pesquisa realizada, consegue extrair, por meio de dados, quais os setores que mais demandam do departamento jurídico e em que situações isso acontece.

A escolha foi fundamentada nos critérios básicos que compõe uma organização, principalmente por ela ser estruturada na forma de departamentos.

Para exemplificar melhor, a empresa Beta é composta, basicamente, por 05 (cinco) centros de custo, quais sejam: Projetos; Serviços; Produtos; Pesquisa e, Gestão de Clientes. Dentro de cada centro de custo, existem as áreas de suporte, por exemplo: Financeiro; Recursos Humanos, Manutenção Predial/Instalações;

Suprimentos, Segurança no Trabalho e por fim, mas não menos importante, o Jurídico.

O departamento jurídico é uma típica área de suporte. Ele atende todas as áreas de uma organização e o caso da empresa *Beta*, não é diferente.

Os dados foram coletados diretamente com alguns integrantes de diferentes centros de custo por meio de entrevistas informais e também, com o próprio departamento jurídico da empresa *Beta* que apresentou indicadores.

Realizado entre o exercício de setembro de 2016 a setembro de 2017, o levantamento de dados da organização *Beta* trouxe alguns resultados.

Inicialmente, foram entrevistadas 30 (trinta) pessoas, dentre elas colaboradores das áreas comercial, engenharia, qualidade, recursos humanos e comunicação.

Como forma de complemento, foram coletados indicadores diretamente do departamento jurídico da empresa os quais foram extraídos com base no número de demandas por departamento.

A soma desses dados traz um resultado que apenas corrobora com o objetivo da pesquisa, qual seja, demonstrar por meio de evidências, a importância do departamento jurídico dentro de uma companhia. Tais dados foram levantados essencialmente no ambiente de trabalho os quais enriqueceram o estudo com todos os artigos lidos para elaboração deste artigo.

#### **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

As pessoas citadas no capítulo anterior foram questionadas sobre a atuação do jurídico na organização, bem como da sua importância direta na sua área. As respostas foram praticamente as mesmas de todas elas.

Das 30 (trinta) pessoas entrevistadas, 100% (cem por cento) delas acredita que o departamento jurídico é essencial para uma organização. Ainda, dentre essas mesmas pessoas, apenas uma reportou ter pouca interface com o setor jurídico, sendo ela da área de comunicação, mas, que mesmo com pouco contato, admitiu já ter precisado e/ou usufruído dos serviços dos advogados da empresa *Beta*.

Essa pesquisa revelou que o setor que mais demanda do departamento jurídico é o de Recursos Humanos (RH). Logo na sequência está o setor de

Compras (Supply Chain); a Diretoria da organização, o departamento de Qualidade e por último, a Engenharia.

A empresa *Beta* sofre com alta demanda do setor de Recursos Humanos justamente porque 80% (oitenta por cento) delas, como se vê da tabela abaixo, trata-se apenas de ações/reclamatórias trabalhistas de ex-funcionários ou terceirizados. Além disso, o desligamento de um colaborador gera demanda, recrutamento e contratação de novo pessoal e por fim, análise de benefícios também.

Já o departamento de Compras/Suprimentos, também assim chamado de *Supply Chain* é o segundo na lista de setores que mais demandam do setor jurídico. Isso porque, todo e qualquer tipo de contrato com fornecedores, sejam eles diretos ou indiretos, devem ser elaborados ou analisados pelos advogados da empresa, sem exceção.

Ainda, vale lembrar que todas as demandas que vierem a ocorrer decorrentes dos contratos com os respectivos fornecedores, também serão de responsabilidade do departamento jurídico. Isso porque, depois de elaborado o contrato, é necessário garantir a sua manutenção e o seu devido cumprimento.

Em terceiro plano estão as demandas da Diretoria (*Board*) da organização *Beta*. Conforme pesquisa, tais demandas são mais burocráticas as quais envolvem registro de documentos em cartórios, pesquisa de aquisição/fusão de novas empresas, licitações internas e participação de licitações externas. Embora sejam em menor número, as necessidades da Diretoria são as que mantêm, grosso modo, a organização funcionando, principalmente no que diz respeito às licitações.

Não menos importante, mas já em quarto lugar está o departamento de Qualidade. Ele exige do jurídico uma análise detalhada e conjunta de regulamentos internos e externos os quais a empresa *Beta* deve se adequar e por consequência, seguir. A aplicação dessas regras e regulamentos é feita pelo setor de Controle de Qualidade sempre com respaldo jurídico para alinhamento.

Em último na linha de demandas está o departamento de Engenharia que, especificamente na empresa *Beta*, requer do jurídico um alinhamento quase que diário nas questões práticas de rotina, principalmente relacionadas aos fornecedores e terceiros que prestam serviços internamente. Essas demandas são basicamente ligadas a projetos e que precisam ser administradas de perto.



Ainda que não seja o escopo da pesquisa, vale dizer que algumas organizações, como é o caso da empresa *Beta* em questão, tratam seus casos de *Conformidade/Não-Conformidade* diretamente pelo setor jurídico. É claro que isso demanda tempo e conhecimento dos advogados, mas, de toda forma, em número bem menor. Não cabe aqui, neste artigo, debatermos sobre o conceito de *Conformidade/Não-Conformidade* e de quem deveria ser a responsabilidade, já que estamos utilizando um exemplo único da empresa *Beta*.

Assim, por assim dizer, todos os setores acima mencionados fazem e devem fazer comunicação direta com o departamento jurídico antes de qualquer tomada de decisão. A procura de uma consultoria legal deve ser realizada de forma antecipada, como é o caso da maioria das demandas da empresa *Beta*, o que vem ao encontro à importância da plena consonância entre todos os departamentos conforme mencionado por Santos (2018).

Durante a pesquisa e, para corroborar com o citado por Laura Ignacio (2010), pode ser constatado também que as áreas tendem a procurar mais por soluções do que consultorias jurídicas antes de tomarem suas decisões. Além disso, restou claro que o departamento jurídico da empresa *Beta*, especificamente, é mais procurado quando os advogados são vistos pessoalmente circulando pelo prédio. Ou seja, por se tratar de uma multinacional e os advogados estarem situados em um determinado lugar, as demandas das demais localidades tendem a ser menores do que as do local físico de trabalho do departamento jurídico. Essa constatação foi percebida por meio das entrevistas e não por meio dos indicadores trazidos pelo próprio jurídico.

Observe o quadro:

QUADRO 1 – DEMANDAS ENTRE SETORES - *BETA*

Setores	Tipos de Demandas	Momento da Procura	Demanda Problema	Elaboração do Jurídico
RH	Reclamações trabalhistas, contratos, desligamento de	Consulta prévia na grande maioria dos casos, com exceção	Reclamações trabalhistas com grande número de pedidos que poderiam ter sido	Quando consultado previamente, o jurídico elabora os

	funcionários, consulta benefícios, sindicato	das reclamações trabalhistas	evitados; greves/sindicatos	contratos – reclamações trabalhistas são tocadas inteiramente pelo escritório terceirizado
SUPPLY CHAIN	Contratos, licitações, análise jurídica de fornecedores terceirizados	Contratos são elaborados pelo setor jurídico, com exceção dos contratos que vem prontos dos fornecedores; rescisão de contratos, análise de multa	Negociações comerciais sem consultar o jurídico antes que possam vir a prejudicar a organização futuramente; rescisões sem análise contratual	Elaboração dos contratos padrão da organização, rescisão contratual; problemas com quebra de contrato
DIRETORIA	Demandas burocráticas envolvendo registro em cartórios, pesquisas jurídicas, licitações públicas	Quase 100% da demanda advinda da diretoria de uma organização é prévia e consultiva	Participação da organização em licitações públicas que envolvem quase todos os setores da organização, envolvimento direto com cliente/compliance	Jurídico faz a ponte entre as demandas burocráticas e o cartório dependendo da necessidade da organização; elaboração de recursos em caso de insucesso em licitações públicas

QUALIDADE	Adequação, adaptação e aplicação de regulamentos nacionais e internacionais que uma organização deve seguir	Na maioria dos casos o setor de qualidade faz todo o trabalho sozinho – procura-se o setor jurídico em casos de não conformidade	Ausência de auditoria em fornecedores que resultam em problemas graves diretos nos resultados da organização, falta documentação – atuação direta do jurídico	O setor jurídico normalmente atua em paralelo e em conjunto com a qualidade a fim de manter as conformidades necessárias para o escopo da organização
ENGENHARIA	Dúvidas ligadas diretamente a fornecedores terceirizados	A engenharia procura o setor jurídico nos casos em que se vê “presa” a algum certo tipo de burocracia necessária para elaboração de alguma atividade	Falta de gerência dos gestores para com seus fornecedores na operação – terceiros in company que atuam diretamente subordinados aos gestores de cada área, ocasionando reclamações trabalhistas	Controle de entrada de fornecedores terceirizados na organização, bem como documentação a fim de evitar acidentes e/ou reclamações trabalhistas – análise direta de riscos
CONFORMIDADE	Normalmente o setor de Compliance é ligado diretamente ao Jurídico – denúncias	O setor jurídico é acionado em casos extremos de corrupção ou qualquer coisa	Muitos casos não são denunciados o que podem vir a ocasionar a continuidade de crimes e/ou situações que vão	Jurídico normalmente faz o papel direto da análise das denúncias e também da

	anônimas ou não anônimas de situações que vão de encontro com os valores da organização e/ou crimes	que o valha a fim de imputar algum tipo de sanção ao denunciado	de encontro aos valores da organização	conclusão dos casos, juntamente com o RH.
--	---	---	--	---

FONTE: Coleta de dados na empresa *Beta* (2017)

Na análise da tabela acima, percebe-se que todos os estudos que foram realizados sobre o tema trazem, indiscutivelmente, o mesmo resultado.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se, portanto, que embora seja uma área de suporte na organização, o departamento jurídico tem atuação e participação direta em todos os ramos da empresa, tornando-o assim, fundamental para o bom desempenho corporativo.

Diante das pesquisas em periódicos e artigos publicados na internet voltadas para este trabalho e, confrontadas com os dados levantados na empresa *Beta*, constatou-se que o departamento jurídico é imprescindível para a gestão eficiente de uma organização.

Os advogados corporativos são essenciais para subsidiar todas as áreas de uma corporação, principalmente naquele momento que antecede as tomadas de decisão.

Segundo Bortman:

*“Não são simples tarefas de um mero colaborador, o jurídico como se disse acima, deve ser dotado de gestão empresarial e principalmente “sentir-se dono do negócio”, ou seja, deve co-gerir ao lado da empresa os negócios empresariais.”* (BORTMAN, 2010, não paginado)

É claro que dentro dessa atuação jurídica, os advogados tem que ter pleno conhecimento do negócio, além de entenderem basicamente como funciona uma organização e, como no caso em tela, como funciona uma multinacional.

Não se trata de matéria simples a ser trabalhada de forma comum e corriqueira no mundo da advocacia. O mundo corporativo é complexo e abrange conhecimento amplo do negócio.

Nas palavras de Maia:

O Jurídico deve, além de atuar em suas atribuições intrínsecas, vale dizer, de natureza legal, agir de forma a resolver questões empresariais, como negociador legal. É razoável esperar do corpo jurídico a procura de negócios. Ao dar apoio aos demais órgãos da empresa, este não pode, nem deve se limitar, a questões estritamente legais; é necessário ir além, abarcando questões outras como administrativas, comerciais, financeiras, etc. O seu atuar não pode ser consequência de uma provocação, mas sim espontâneo, discutindo posições e provocando mudanças. (MAIA, Âmbito Jurídico, n. 137/2015 (não paginado)).

Ou seja, assim como os demais departamentos, o jurídico deve estar alinhado com a estratégia da empresa, conhecer seu escopo e auxiliar as demais áreas nos processos decisórios. Para isso, os advogados devem estar capacitados e habilitados para prestar todo o apoio e suporte que se fizerem necessários.

Por fim, para mais uma vez citar Roberto Bortman (2010, não paginado), *“Conclui-se, portanto, que o departamento jurídico, deve ser dotado de instrumentos de co-gestão empresarial, para o pleno desenvolvimento de todas as atividades acima referidas, com o objetivo de contribuir sensivelmente para a obtenção de maior lucro - líquido das empresas.”*

Afinal, sem lucro, nenhuma organização sobreviveria.

## REFERÊNCIAS

BLOG DA AURUM. Tecnologia, Empreendedorismo e Gestão para Advogados. **Como o Departamento Jurídico Mantém a Empresa em Conformidade**. 2015. Não paginado. Disponível em: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:hXAzBQl6mqsJ:https://www.aurum.com.br/blog/departamento-juridico-em-uma-empresa/+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br#otua>. Acesso em 18 de janeiro de 2018.)

BORTMAN, Roberto. O Departamento Jurídico, a Gestão Empresarial e a Alta Performance. **Administradores**. 2010. Não paginado. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/o-departamento-juridico-a-gestao-empresarial-e-a-alta-performance/38646/>. Acesso em 19 de janeiro de 2018.

COLLINS, C. James. **Good to Great – Why Some Companies Make the Leap...and Others Don't**. Editora Harper Business, USA, Ed. 01, p. 44, out/2001.

IGNACIO, Laura. **Departamento Jurídico Ganha Importância nas Empresas**. Valor Econômico – Legislação & Tributos. 2010. Não paginado. Disponível em: <http://www.oabsp.org.br/subs/jabaquara/noticias/departamento-juridico-ganha-importancia-nas>. Acesso em 19 de janeiro de 2018.

MAIA, André Luiz da Rocha Marques Cid. **Gestão estratégica do departamento jurídico**. In: Âmbito Jurídico, Rio Grande, XVIII, n. 137, jun 2015. Não paginado. Disponível em: [http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=16072&revista\\_caderno=19](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=16072&revista_caderno=19). >. Acesso em janeiro de 2018.

MARQUES, José Roberto. Entenda o Que é uma Estrutura Organizacional. **IBC Coaching. Portal**. 2016. Não paginado. Disponível em: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:NP3WGM0NuGUJ:www.ibccoaching.com.br/portal/entenda-o-que-e-uma-estrutura-organizacional/+&cd=3&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br> Acesso em 18 de janeiro de 2018.

SANTOS, Leila. A Importância de um Departamento Jurídico – Business Partner. **Migalhas**. Informativo nº 4.279. Não paginado. Disponível em: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:END5s8PUH7YJ:www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI240312,51045->

A%2Bimportancia%2Bde%2Bum%2BDepartamento%2BJuridico%2BBusiness%2BPartner+&cd=4&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br Acesso em 19 de janeiro de 2018.